



# CAPACITARTE

*Es ser líder de tu vida*



## Resumen Módulo 9

### EVALUACION DE DESEMPEÑO

#### Introducción y aspectos esenciales

El papel de los Recursos Humanos es muy importante en las Empresas, ya que es el principal recurso que cuenta la organización. Los empleados deben estar capacitados y ser competitivos y crear valor agregado.

O sea que no se puede obtener calidad ni productividad sin un compromiso del personal de la Empresa.

Habitualmente en las Empresas se valoran a las personas de acuerdo con lo que realizan, utilizando en general formas subjetivas de evaluación, mediante observaciones del supervisor, con muy poco fundamento, sin un sistema metódico de evaluación ni control de los resultados del trabajador; tampoco se tiene en cuenta el nivel de rendimiento ni el potencial del trabajador.

Todas estas circunstancias hacen que a la persona no se la tenga en cuenta, provocando indiferencia y desmotivación por parte del trabajador, ya que considera que su aportes y esfuerzos a la Empresa no son debidamente analizados y recompensados, sintiendo injusticias e inequidades en el trato que le dispensa el supervisor inmediato (hace “favoritismos”).

Por lo tanto, la evaluación del desempeño tiene como objetivo esencial motivar la conducta del trabajador, para que se sienta identificado con la Empresa y se ponga la camiseta; por lo tanto al modificar su conducta logra mayor productividad y eficiencia.

Los buenos resultados que se esperan del trabajador, tienen que ver con el esfuerzo, la capacidad que tenga y cómo percibe su papel o rol dentro de la Empresa.

Esfuerzo + Capacidades + Comprensión del rol = **RESULTADO**

Estos tres factores son importantes, deben estar presentes y se combinan cada uno de ellos.

Por ejemplo, si el trabajador hace un gran esfuerzo, teniendo las capacidades que el puesto requiera pero no entiende su función, los resultados serán pobres. De la misma manera, si el trabajador realiza un esfuerzo pero no tiene las capacidades necesarias, los resultados son insuficientes. Lo mismo pasa si

el trabajador es perezoso, esforzándose poco, aunque tenga las capacidades que el puesto solicita, los resultados finales serán ineficientes.

La evaluación de desempeño es una técnica que permite una mejor interacción entre los trabajadores y la Empresa y así lograr los resultados esperados.

Podemos definir la evaluación de desempeño como una técnica sistemática que permite relevar, analizar y controlar toda la información sobre cómo actúan las personas en el trabajo y con el objetivo central de mejorar su rendimiento y productividad.

### **Objetivos o Propósitos de la evaluación**

Dicha evaluación tiene varios propósitos:

- a) Definir necesidades de capacitación o entrenamiento
- b) Mejorar la comunicación
- c) Establecer y medir las conductas de las personas
- d) Motivar activamente al personal
- e) Distribuir recompensas salariales
- f) Tomar decisiones de despido
- g) Detectar candidatos para promociones y ascensos
- h) Provocar cambios en las conductas de los trabajadores
- i) Comprobar la eficiencia de los procesos de trabajo
- j) Brindar al calificado información precisa sobre cómo se ve su desempeño

El cumplimiento de dichos propósitos depende en gran medida de: adecuación del trabajador evaluado con su puesto, la aceptación del trabajador y del supervisor de las políticas de la Empresa, sobre la evaluación del personal y la habilidad del supervisor para motivar al subordinado.

La evaluación de desempeño se debe realizar siempre teniendo en cuenta la descripción de puestos y se evalúa sus comportamientos y conductas en base a esos requerimientos del puesto o sea que se evalúa a la persona de cómo se desempeña y desarrolla en su puesto de trabajo.

### **Problemas más comunes en la evaluación**

Los problemas más comunes que se presentan en la evaluación de desempeño son:

1. Carencia de políticas y normas de cómo se debe realizar la evaluación
2. Utilización de criterios subjetivos o poco realistas (sin método sistemático)
3. Falta de comunicación entre el evaluado y el supervisor
4. Errores en el evaluación
5. Incoherencia en las clasificaciones
6. La evaluación como obligación (y no como una oportunidad de mejora)
7. Prejuicios personales por parte del supervisor
8. Efecto de halo, utilizando calificaciones muy altas
9. Subestimar o sobrestimar al empleado evaluado
10. Existe un efecto de tendencia central (calificar a todos como normales)

Para brindar respuestas a estos problemas planteados, es necesario utilizar una adecuada herramienta de evaluación (analizada y seleccionada por el Departamento de RRHH de la Empresa), entrenar y capacitar a los evaluadores y realizar una eficiente administración de ésta herramienta.

### **Elementos básicos del proceso de evaluación**

Son parte de este esquema de calificación o evaluación, uno o más calificadores y un especialista de RRHH como coordinador del sistema.

Los resultados del proceso se deben registrar por escrito y ser comunicados verbalmente o por escrito al evaluado. También se le puede ofrecer al evaluado la posibilidad de dejar constancia por escrito de su opinión respecto del resultado de la evaluación, en el mismo documento donde consta dicho resultado.

La objetividad en la evaluación requiere una práctica con larga experiencia en el uso de la técnica, asentada sobre un diseño de calificación sistemático y profesional.

Aparte de los aspectos humanos mencionados (evaluado, evaluador y especialista), es necesario realizar el programa de evaluación de desempeño que consta de:

- a) Procedimiento de la evaluación: definir los objetivos que se persiguen, detallar analíticamente todos los pasos a seguir (la capacitación de los calificadores, realización de las evaluaciones, comunicar los resultados, formular un plan de acción para mejorar el desempeño, el control estadístico de los resultados de la calificación)
- b) Diseño del manual, donde debe constar los métodos ha utilizar en el proceso de evaluación, factores o competencias a utilizar, formularios para registrar la evaluación, etc
- c) Plan de acción: documento donde se vuelcan las acciones que se deben realizar, para producir la mejora del desempeño.

### **Qué evaluar**

Normalmente nos preguntamos qué evaluar; no se pretende evaluar virtudes o defectos de las personas ni tampoco sus características personales.

O sea que se debe evaluar en esencia los niveles de desempeño del trabajador en su puesto de trabajo, identificando los logros o resultados frente a los objetivos planteados, utilizando sus conocimientos, habilidades y competencias.

Las preguntas que podemos hacernos son:

¿Cómo se desempeñó el trabajador en las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo?

¿Cómo se desempeñó de acuerdo a los objetivos establecidos a cumplir?

¿Pudo el trabajador aplicar todas sus capacidades y destrezas requeridas en su trabajo?

O sea que podemos identificar 3 elementos básicos: los logros del trabajador según los objetivos planteados, los logros en habilidades y destreza en sus competencias y el cumplimiento de los criterios de su desempeño actual, haciendo hincapié en el registro de logros extraordinarios en el ejercicio de su función.

### **Quiénes evalúan**

Lo importante en las evaluaciones es que la lleven a cabo las personas más cercanas al empleado o que sean sus clientes internos/externos habituales.

Los posibles evaluadores son:

1. El supervisor o jefe directo: Es el habitual evaluador, ya que diariamente trabaja de cerca con sus empleados
2. Clientes: pueden ser internos o externos, que reciban algún producto o servicio del empleado a evaluar
3. El empleado: la autovaloración se utiliza con mayor frecuencia, creando un mayor compromiso del empleado y brinda una búsqueda permanente de perfeccionamiento en sus habilidades, destrezas y competencias
4. Compañeros: los miembros del equipo de trabajo evalúan a su colega, pudiendo percibir las contribuciones que el empleado brinda (y el supervisor ignora)
5. El jefe del jefe o supervisor: es una forma de tener otra opinión distinta a la del supervisor
6. Los subordinados: los empleados del evaluado pueden también realizar aportes de cómo se comporta su jefe en el trabajo

Actualmente, existe la evaluación de 360 grados que consiste en tomar datos proporcionados por diversas personas que incluyen, además del jefe, compañeros, subalternos, clientes internos y externos; en resumen todos los que tengan que ver con el empleado a evaluar y su comportamiento en el trabajo (criterio más democrático).

Esta evaluación requiere de una mayor capacitación a todos los evaluadores involucrados y hace que los jefes sean más productivos y el personal más cooperativo, enfatizando la responsabilidad y la labor en equipo.

#### **Frecuencia de la evaluación**

Cuanto más frecuente sea la evaluación, mayores beneficios traerá a la organización y al empleado. Cuando hablamos de evaluación no sólo debemos considerar la evaluación formal y periódica, sino también la informal resultado de la actividad cotidiana en el trabajo.

Normalmente la evaluación formal escrita es cada año; si son muy frecuentes puede dar lugar a que la Empresa no confía en el empleado y las muy espaciadas pueden interpretarse como que la Empresa no se interesa en el individuo.

### **Factores básicos para tener resultados positivos**

Para tener éxito en la implementación de un programa de evaluación de desempeño, se deben tomar en cuenta ciertos aspectos:

- a) La aceptación (entre todos los involucrados en la evaluación) de los objetivos y los métodos a utilizarse en la evaluación; o sea que todos estén de acuerdo con lo que se va evaluar
- b) Generar confianza entre el supervisor y el empleado
- c) Tomar decisiones basadas en datos cuantitativos, basados en información objetiva, evitando las suposiciones
- d) Utilizar metas cuantitativas en los factores a evaluar
- e) Hacer evaluaciones informales en forma periódica
- f) Que evalúen personas cercanas al empleado
- g) Asegurarse de que los empleados sepan que se espera de él
- h) El proceso de evaluación debe ser sustentado por un programa de capacitación para los evaluadores

### **Descripción de puestos**

Una herramienta importante para realizar una correcta evaluación es la descripción de puestos, ya que nos permite visualizar sus funciones, responsabilidades y competencias requeridas para desempeñar el puesto en forma eficiente y productiva (dicha descripción la hemos desarrollado en el módulo 2)

### **Métodos tradicionales de evaluación**

Tradicionalmente se han utilizado diversos métodos de evaluación de desempeño, basados en la subjetividad y deficientes calificaciones, lo que provoca conflictos con el personal.

Estos métodos son: de escalas gráficas (continuas o discontinuas), de comparación (jerarquización y distribución forzada) y de comprobación

#### **1. Métodos de escalas gráficas**

Es el más utilizado y conocido de los métodos de evaluación, es el más simple.

Se evalúa el desempeño por medio de factores previamente definidos y con grados definidos por nivel

Las escalas continuas generalmente son numéricas (20,40,60,80) o bien descriptivas (Malo, Regular, Normal, Bueno, Muy bueno)

En las escalas discontinuas, se describen los grados. La selección de los factores y grados depende de los empleados a evaluar

#### **Ejemplo de factores más utilizados**

Cantidad de trabajo, calidad de trabajo, puntualidad, cooperación, iniciativa, actitud, disciplina, conducta, etc

#### **Ejemplo de grados**

Factor: Cantidad de trabajo

Grados: Óptima (sobrepasa las exigencias), Buena (con frecuencia sobrepasa las exigencias), Regular (satisface las exigencias), Mediocre (a veces está por debajo de las exigencias), Débil (no cumple las exigencias)

Analizados todos los factores, en el resumen final de la evaluación, se establecen puntajes:

Excelente	(100 puntos)
Buena	(80-90 puntos)
Regular	(60-75 puntos)
Mediocre	(59-45 puntos)
Débil	(menos de 40 puntos)

## **2. Métodos de comparación**

- a) Jerarquización por orden de méritos: se compara cada empleado con los demás (comparación por parejas) en un cuadro de doble entrada
- b) Distribución forzada: se clasifican a los empleados en cinco grupos: malos, deficientes, normales, buenos y excelentes

### **3. Métodos de comprobación**

Estos métodos utilizan frases descriptivas y diversas afirmaciones.

Consiste en una serie de preguntas, afirmaciones o frases descriptivas sobre la forma en que un empleado realiza su trabajo, dando un peso o valor específico a cada frase, determinando así el puntaje total.

#### **Métodos basados en resultados**

Evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo; son más objetivos que otros métodos.

Un ejemplo son las mediciones de productividad: los vendedores evaluados según el volumen de ventas o los trabajadores de producción que son evaluados sobre la base de las unidades producidas. Estas evaluaciones tienen problemas de aplicación ante circunstancias desfavorables (menor demanda, escasez de materia prima, recesión en el mercado, nuevos competidores, etc); al medir sólo el resultado generalmente se los culpa a los trabajadores por éstos motivos.

Otro ejemplo es la administración por objetivos que califica al personal de acuerdo al cumplimiento de las metas fijadas de común acuerdo entre el trabajador y su supervisor. Cada empleado tiene una meta específica que cumplir, que será descripta de cómo y de qué manera el empleado hará para alcanzarla.

Los objetivos a cumplir serán ponderados en relación con su grado de consecución (en una escala de 1 a 5): 1 Supera ampliamente. 2 Supera. 3 Alcanzó el objetivo. 4 Estuvo cerca de alcanzar el objetivo. 5 No alcanzó el objetivo

Se puede aplicar la siguiente escala:

1 = 100%

2 = 75%

3 = 50%

4 = 25%

5 = 0%

Para fijar los objetivos hay que tener en cuenta que deben ser:

- a) Estratégicos: los objetivos individuales son parte de los objetivos de la organización
- b) Específicos: describir claramente cuál es el resultado final del objetivo
- c) Medibles
- d) Alcanzables
- e) Delimitados en el tiempo

Este método evita la subjetividad y son fácilmente aceptados por jefes y empleados y a su vez relacionan el desempeño de las personas con los objetivos de la organización

### **Evaluación del desempeño por competencias**

Como habíamos definido en módulos anteriores, las competencias son comportamientos o conductas no visibles, difíciles de identificar; son también llamadas competencias de gestión.

El análisis de dichas conductas o comportamientos es esencial en la evaluación del desempeño por competencias.

### **Pasos para gestionar por competencias**

- 1) Definición de las competencias por puesto
- 2) Descripción de cada competencia
- 3) Descripción de cada grado por competencia (y sus niveles)

### **Rol de RRHH en el proceso de evaluación**

Recursos Humanos cumple un papel muy importante en el proceso de la evaluación de desempeño:

- a) Es un asesor (staff) de la línea
- b) Diseña la herramienta (método, factores, grados, ponderación, formularios, instructivos)
- c) Entrenamiento de los evaluadores
- d) Vela por la objetividad del sistema
- e) Administra la herramienta (análisis resultados, resultado final)
- f) Ayuda a su cumplimiento

### **Entrenamiento de los evaluadores**

En la evaluación por competencias es importante el entrenamiento de los evaluadores, ya que el éxito depende de ellos:

- a) cuando se modifica o incorpora una herramienta nueva o nuevos evaluadores,
- b) Los supervisores son lo que realizan la evaluación y deben estar familiarizados con la utilización de la herramienta
- c) Deben evaluar en forma justa y objetiva.

### **Entrevistas de evaluación**

Es un momento importante del proceso, ya que se detectan y analizan áreas de posibles mejoras, mejora la comunicación, marca los aspectos positivos y negativos, define posibilidades de desarrollo.

### **Cómo analizar conductas y su frecuencia**

Para la evaluación de desempeño por competencias, es necesario realizar determinados pasos para analizar sus conductas:

- a) Deben basarse en un hecho real (no supuesto)
- b) Relacionar la conducta observada con las competencias (a cuál pertenece)
- c) Relaciona la conducta con el grado de la competencia

Esta forma de evaluación, elimina los valores subjetivos.

El concepto de la frecuencia de las conductas es fundamental; hay 2 métodos con escalas numéricas para medir la frecuencia:

- a) **corrección ascendente:** el evaluador debe considerar si la conducta es habitual o excepcional; cuando hay comportamiento esporádico se asigna un valor intermedio
- b) **corrección descendente:** pondera la conducta según la frecuencia y comparando cada grado de la competencia

Ejemplo: Siempre 100%, Frecuente 75%, Mitad de tiempo 50%, Ocasional 25%

### **Evaluación por competencias 360°**

Tiene como características esenciales:

- a) Es una herramienta para el desarrollo de las personas
- b) Herramienta para que las personas mejoren
- c) Fuerte compromiso de la Empresa como del personal
- d) Se reconoce la importancia de las personas
- e) Implica confianza y confidencialidad
- f) Propone la autoevaluación del trabajador
- g) Empleado evaluado por su entorno (jefes, pares, subordinados, proveedores, clientes)
- h) Factores de evaluación predefinidos (comportamientos observables)
- i) Mayor número de evaluadores, mayor objetividad en la evaluación
- j) Empleados con mayor responsabilidad
- k) Clima de mayor colaboración

#### **Pasos para implementar evaluación 360°**

Para implementar una evaluación de 360° es necesario llevar a cabo distintos pasos:

1. Definir las competencias y sus grados
2. Diseñar la herramienta
3. Elección de los evaluadores
4. Entrenamiento de los evaluadores
5. Proceso de evaluación
6. Relevamiento y proceso de los datos
7. Comunicación a los interesados
8. Informes (al evaluado y a la Empresa)

Las claves para realizar una implementación exitosa de un programa de evaluación 360° son: la herramienta, prueba piloto, entrenamiento a evaluadores, manuales de instrucción, procesamiento externo, los informes, la devolución a los evaluados, seguimiento con los evaluados y la continuidad en el tiempo.

Es importante el entrenamiento a los evaluadores, ya que habría que hacer hincapié en las competencias, su apertura en grados, cómo deben interpretarse, brindar ejemplos y la utilización de los formularios.

### **Evaluación de 90° y 180°**

Se llama evaluación de 90° a la evaluación tradicional (jefe-empleado), muy subjetiva sin métodos cuantitativos confiables y sistemáticos.

La evaluación por competencias de 180°, es una opción intermedia; es similar lo analizado para evaluación de 360° pero no incluyen los clientes ni los subordinados.

